

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

Osmar Santana Sandrini Júnior

Aprimoramento de pessoal a partir de gestão de carreira

Curitiba – PR

2014

Osmar Santana Sandrini Júnior

Aprimoramento de pessoal a partir de gestão de carreira

Projeto técnico apresentado a
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de especialista em
gestão de qualidade.
Orientador: Prof.MSc. Roberto Cervi.

Curitiba – PR

2014

RESUMO

O conhecimento desempenha papel fundamental desde muitos anos na história, entretanto, apenas conhecer, não tem valor significativo para uma organização quando analisado sozinho, mas aliado a um plano de gestão faz toda a diferença. A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas, sendo uma alternativa na melhoria de desempenho dos funcionários e um diferencial no processo de aperfeiçoamento dos mesmos a partir de uma gestão de carreiras. O objetivo do trabalho é aperfeiçoar profissionais da área comercial bancária por meio de um processo de gestão de carreira. A partir desse conceito foi feita uma análise descritiva da atual situação dos gerentes comerciais de bancos em Curitiba e verificou-se que existe uma alta rotatividade de funcionários nesse setor devido principalmente a falta de investimentos em pessoal. Os entrevistados julgaram de grande importância a padronização dos procedimentos diários, pois os mesmos devem ser elaborados com cautela, pelo fato da função exercida ser sobretudo o atendimento ao cliente, que dificulta a regularidade, ou seja um roteiro específico de suas tarefas. Portanto, pode-se afirmar que o banco hoje precisa elaborar procedimentos que facilitem e estimulem e consequentemente diminua a pressão de trabalho dos funcionários, invista nos mesmos e mantenha-os na instituição por meio de planos de carreira e valorização de pessoal.

PALAVRAS CHAVE: Gestão de Carreira, Padronização, Treinamento.

1. INTRODUÇÃO

O processo de multinacionalização no mundo corporativo e na sociedade em geral há alguns anos, com isso os fenômenos econômicos e sociais se tornaram responsáveis pela reestruturação do ambiente de negócios. Diante desse contexto são notórias as necessidades e a importância do conhecimento, e da sua aplicabilidade na gestão de conhecimento (KM, do inglês *Knowledge Management*), sendo esse um recurso valioso e estratégico que auxilia diretamente na estruturação da ação, onde se utiliza a ciência, a qualificação profissional para alcançar os objetivos propostos e almejados pela organização.

As empresas hoje procuram se manter cada vez mais competitivas, rentáveis e para que isso ocorra exigem de seus colaboradores, o máximo de dedicação, empenho, profissionalismo e conhecimento. Para que isso ocorra de forma conjunta as organizações devem estar preparadas para identificar o potencial desses profissionais, levando em consideração as necessidades dos dois lados.

Atualmente o dinheiro já não é mais visto como a alma do negócio para muitos gestores, não sendo o fator mais importante para o sucesso organizacional, foco está nas pessoas e em suas qualidades, que são o verdadeiro fator de crescimento das empresas, pois podem gerar diferencial competitivo.

Com a perspectiva de se obter profissionais qualificados é necessário que as empresas tenham em seus planos uma gestão de carreira, pois essa é uma das ferramentas fundamentais para um profissional de sucesso e quando unida a necessidade da empresa, aos interesses e expectativas de desenvolvimento de pessoas, faz com que se tenha profissionais motivados, alinhados aos seus objetivos, facilitando o aparecimento de talentos, que devem crescer naquele ambiente e naturalmente contribuir para que a empresa tenha melhores resultados e se desenvolva dentro de parâmetros desejados pelo mercado.

No setor bancário a linha de raciocínio não é diferente, existe a necessidade de qualificação dos profissionais da área comercial para propiciar seu desenvolvimento, que é em grande parte responsável por conduzir um bom desempenho da empresa tornando-a de sucesso.

2. PROBLEMA

O setor bancário em geral enfrenta dificuldades na efetivação de planos de carreira e gestões para elevar o desempenho dos funcionários e potencializar novos talentos e conseqüentemente propiciar as agências vantagem competitiva.

Por meio de aperfeiçoamento dos profissionais da área comercial bancária é possível obter funcionários competentes e satisfeitos em um ambiente de trabalho com o máximo de eficiência?

3. OBJETIVOS

3.1.OBJETIVO GERAL

Aperfeiçoar profissionais da área comercial bancária por meio de um processo de gestão de carreira.

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Padronizar os procedimentos da área comercial;
- Propor treinamento aos profissionais o setor comercial;
- Criar um plano de carreira que contemple a qualificação do gerente comercial.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Será realizado levantamentos bibliográficos sobre o setor bancário, gestão de carreira e de conhecimento em um âmbito geral e sua aplicação no ambiente de trabalho.

4.1. Setor Bancário

No setor bancário ocorreram importantes mudanças na estrutura e nos padrões de concorrência do sistema bancário brasileiro. Seguindo a tendência

mundial de liberalização em vários mercados, o Brasil iniciou um processo de abertura comercial e financeira.

Após o processo de reestruturação bancária promovido pelo governo, os bancos estrangeiros ampliaram em muito sua participação no mercado bancário do país. Houve uma intensificação no processo de fusões e aquisições, tanto por instituições estrangeiras como por instituições nacionais, o que aumentou consideravelmente a concentração bancária no país.

As instituições estrangeiras ampliaram a sua atuação no mercado brasileiro, mas não provocaram mudanças significativas no sistema financeiro do país. Portanto, grande parte das mudanças ocorridas no setor, nesse período, provavelmente teria acontecido sem a entrada dessas instituições.

Para Camargo (2009), a situação do sistema bancário brasileiro após a abertura do mercado aos bancos estrangeiros, pelo lado dos ativos, foi de concentração das aplicações em aquisições de títulos públicos, com relativamente pouco apoio ao setor privado. Do lado dos passivos, o estímulo foi pela captação de recursos, principalmente junto ao grupo de renda média e alta.

A maior eficiência dos bancos estrangeiros nos países em desenvolvimento seria resultado, principalmente, do fato de operarem, originalmente, em ambientes mais competitivos, mais propícios à inovação e mais sensíveis à eficiência operacional. Por esse motivo, tenderiam a adotar melhores métodos de gerenciamento, a desenvolver novos produtos e tecnologias e a influenciar a melhor preparação dos reguladores.

No caso do Brasil, entretanto, grande parte dos estudos concluiu que a entrada de bancos estrangeiros não trouxe nenhuma melhoria em termos de eficiência e de características operacionais. Além disso, os avanços tecnológicos foram introduzidos mais intensamente por bancos nacionais do que por bancos estrangeiros. As estruturas dos balanços contábeis nos dois casos são muito semelhantes, sendo caracterizadas por uma maior importância das operações de curto prazo, das aplicações em títulos e dos investimentos em securitização (CAMARGO, 2009).

Sendo assim, o setor possui significativa vulnerabilidade, uma vez que participa da soberania monetária do Estado e segundo Camargo (2009) as crises bancárias se mostraram recorrentes e quase inexoráveis ao longo da

história dos bancos, devido ao fato de suas criações de dinheiro de crédito, realiza os serviços de compensação e administra os meios de pagamento. Além disso, as instituições bancárias são altamente endividadas, por meio de uma “corrente de elos”, de modo que uma crise em apenas uma instituição pode se transformar, facilmente, em crise geral do sistema.

A relevância do setor também pode ser explicada pelo papel estratégico que desempenha na economia, por meio da intermediação financeira e do financiamento das atividades econômicas. As crises bancárias afetam a economia de forma mais profunda do que as crises de outras empresas, já que afetam o crédito, juros, investimentos e o nível da atividade econômica, provocando, ainda, fugas de capital e o agravamento dos problemas de balanço de pagamentos.

4.2. Gestão de Carreira

A gestão de carreira é uma ferramenta fundamental para uma vida profissional de sucesso. Justamente por isso, diz respeito tanto aos colaboradores de uma empresa ou candidatos a vagas, quanto às próprias organizações, responsáveis por adequar seus interesses às expectativas de desenvolvimento das pessoas (SENIOR, 2013).

Segundo Peres (2011) o cenário atual apresenta o profissional como gestor da sua carreira independentemente do tipo de organização a qual pertence. O autogerenciamento da carreira desponta como a mais forte tendência no mundo corporativo social e econômico, na medida em que viabiliza aos indivíduos a possibilidade de escolha e de busca constante por novas alternativas de atuação profissional. A carreira auto-dirigida pode potencializar mudanças mais rápidas e maior flexibilidade de rumo profissional, em uma era de intensa instabilidade, insegurança e imprevisibilidade.

Está claro que o foco da decisão sobre a carreira não está mais somente no âmbito da organização e sim nas mãos do próprio indivíduo, o que pode com certeza ser considerado um avanço, no sentido de que a escolha da direção da carreira passa a ser responsabilidade do próprio sujeito (PERES, 2011), porém uma companhia que investe em uma gestão de carreira bem definida consegue manter seus profissionais motivados e alinhados aos seus objetivos, retraindo talentos que sabem que podem crescer naquele ambiente e

que, por isso mesmo, naturalmente contribuirão para que a empresa seja diferenciada no mercado.

Para que uma organização se diferencie entre as outras ela precisa investir numa gestão de carreira e a mesma deve estar preparada para identificar o potencial desses profissionais, levando em consideração as necessidades dos “dois lados”.

É comum encontrar nas empresas profissionais que investem em sua carreira, fazendo cursos e participando de workshops, por exemplo. Embora essas sejam ações sempre válidas, mas se esse aperfeiçoamento não estiver conectado com a realidade da organização, o crescimento não se concretiza e as chances dos colaboradores permanecerem infelizes é muito grande.

Já Oyamada (2013), enfatiza que colocar em prática a gestão de carreira é responsabilidade do profissional, mas que é a empresa que deve viabilizar essa execução, atentando a posturas e atitudes que sejam condizentes com o mundo corporativo e as organizações que não agirem assim, não conseguirão reter seus talentos.

Em todo o processo quem tem um papel importante, segundo Viani (2013), são os gestores, que devem ser preparados pelas equipes de Recursos Humanos, pois ocorre freqüentemente o fato dos colaboradores não ter a clareza sobre o que fazer para se desenvolver. Então, o gestor deve fazer a leitura do cenário e interagir com os profissionais, orientando-os sobre as ações que podem tomar para seu aperfeiçoamento, sempre de acordo com o desejado pela organização. Daí a importância da empresa contar com uma gestão de carreira estruturada, de forma a saber direcionar os talentos.

A gestão de carreira, sob a ótica das empresas, pode assegurar aos colaboradores mais motivação, ao perceberem que seu trabalho é reconhecido e que planejamento é estratégico, uma vez que a organização que entende seus profissionais, monitora o clima e define ações que podem ajudar no seu desenvolvimento, como a oferta de treinamentos, conquistando grandes benefícios. Se isso não acontecer, é provável que as pessoas não contribuam para o sucesso da organização de forma tão intensa ou cheguem a procurar outra empresa que permita isso (PERES, 2014).

Para Oyamada (2013) em relação ao papel estratégico da gestão de carreira em um contexto no qual sobram vagas e falta mão de obra qualificada,

onde a guerra por talentos é uma realidade, a liderança no futuro das organizações é algo muito crítico. Nesse cenário, a empresa que oferecer uma boa gestão de carreira reterá profissionais, pois gerará oportunidades para que possam ir galgando patamares.

4.3. Gestão de Conhecimento

O conceito de gestão do conhecimento surgiu no início da década de 90 e, segundo Sveiby (1998), não é mais uma moda de eficiência operacional, faz parte da estratégia empresarial.

Para Santos *et al* (2001) a gestão do conhecimento é portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização, além de ser a administração dos ativos de conhecimento das organizações e permite à organização saber o que ela sabe.

Os autores ainda consideram que a gestão do conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la.

Segundo Perillo (2004) que tendo em vista as mudanças ocorridas, como a globalização da economia, o avanço tecnológico, o conhecimento tornou-se valioso. As empresas passaram por três etapas: era industrial clássica, era industrial neoclássica e era da informação. Essa tecnologia da informação aliada à gestão do conhecimento, torna-se um meio e não um fim, para o sucesso de uma estratégia, ao contrário do que acontecia antigamente, em que as empresas guardavam seus conhecimentos a sete chaves, com esta toda informação deve ser transformada em conhecimento e distribuída a todos interessados. O segredo está em divulgá-lo em toda organização, e não mais detê-lo.

O conhecimento passa a ser ativo da empresa, portanto motivar, recompensar e reter as pessoas que têm conhecimento é um foco das empresas bem sucedidas (PERILLO, 2004).

Com a adoção do “KM”, um dos principais benefícios, além de outros, é o melhor aproveitamento do conhecimento já existente na empresa, é como se o próprio valor da empresa se tornasse maior a cada momento, em cada ação bem sucedida de pessoas comprometidas, agregando valores as pessoas e à empresa.

A gestão de conhecimento vem de encontro com o capital intelectual e a tecnologia da informação, sendo necessário reorganizar esses valores que muitas vezes se encontram dispersos. Trata-se de uma mudança de comportamento para se agregar valores, o segredo está nas pessoas, nada mais é que criação de valor.

5. METODOLOGIA

Para o presente artigo optou-se pela pesquisa de campo a partir de um questionário padrão, compondo 5 questões, com abordagem qualitativa e exploratória diante de análise descritiva e analítica.

O levantamento foi realizado por meio de entrevistas, a partir da aplicação de questionário padrão, baseado em algumas perguntas direcionadas, sendo as respostas avaliadas de maneira subjetiva, que embasaram uma análise estatística em percentuais e uma análise textual da atual situação e os principais pontos que devem ser melhorados na gerência de um banco privado, que terá sua identidade em sigilo por motivos éticos.

O estudo foi desenvolvido e embasado a pesquisa bibliográfica, baseado em material publicado em jornais, redes eletrônicas, livros, revistas, entre outros.

Ainda optou-se pela pesquisa qualitativa, pois a mesma permite a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados e não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, visando o entendimento dos níveis de qualidade obtidos no estudo proposto.

A pesquisa qualitativa compreende o conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (NEVES, 1996).

Para Gil (2008) a análise descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Salienta-se que a pesquisa exploratória é aquela que têm por objetivo explicitar e proporcionar maior entendimento de um determinado problema, ou seja ressaltar um maior conhecimento sobre o tema (GIL, 2005).

O contato com os funcionários da gerência do banco foi realizado nos meses de agosto e setembro de 2014. No total foram entrevistados 100 gerentes comerciais. Os dados coletados foram tabulados pelo software Excel e analisados através de estatística descritiva.

6. APRESENTAÇÃO DE DADOS

Atualmente na área comercial bancária, há uma alta rotatividade de funcionários, ocasionado por pessoas que são mal preparadas para a função, não tem a qualificação necessária e se deparam na linha de frente, atendendo diretamente os clientes e sofrendo uma enorme pressão para venda de produtos e serviços, como consequência tem-se o desinteresse dessas, além de não suportarem a pressão e as exigências excessivas tanto do cliente como a empresa. Com isso o que ocorre freqüentemente é a perda de pessoas talentosas que deixam de seguir a carreira precocemente devido à falta de preparo.

Diante desse contexto a ideia é criar padronizações para o cargo e difundir um plano de gestão de carreira para esses funcionários, na preparação, na manutenção e desenvolvimento das pessoas, para que estas estejam preparadas para assumir um cargo de gerente comercial.

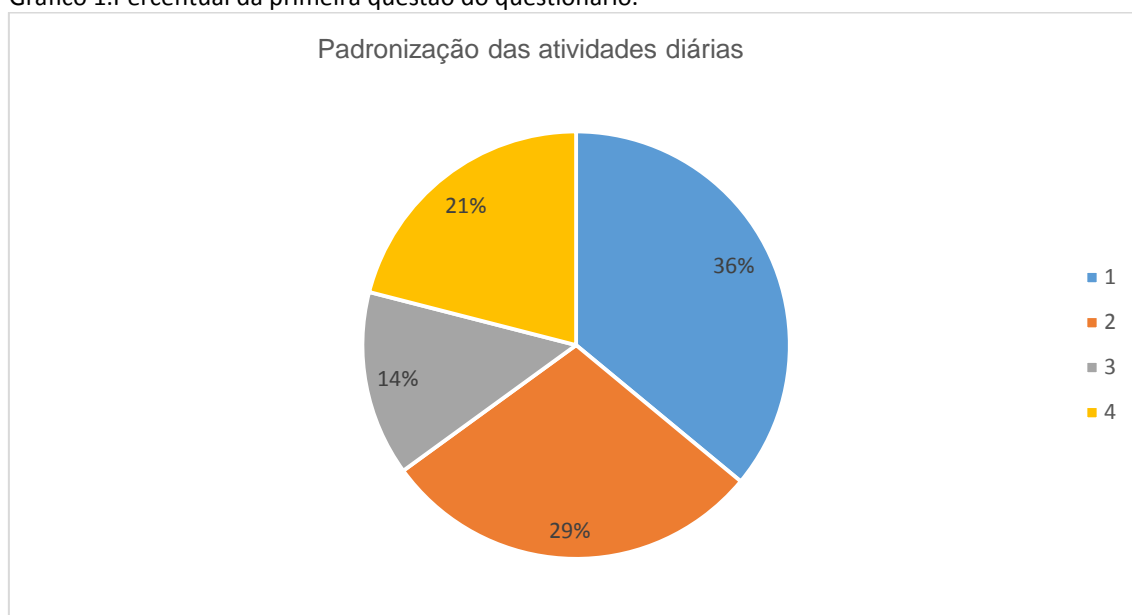
Para que isso ocorra de forma mais correta possível e que se obtenha melhorias significativas, sugere-se a aplicação de ferramentas de gestão de qualidade e para o presente artigo foi indicado a aplicação do Ciclo de Deming ou PDCA, pois a partir desse ciclo é possível integrar as etapas de um modo

relativamente simples além de permitir ser aplicado em qualquer processo organizacional. Por meio deste é possível identificar as causas dos problemas e implementar soluções, além de aperfeiçoar o processo, que é a padronização dos procedimentos adotados diariamente pelos funcionários do banco.

Neste contexto verificou-se a partir das respostas dos funcionários quais são as opiniões dos mesmos em relação aos métodos de padronização e quais são as principais preocupações em relação aos métodos sugeridos.

No gráfico 1 observa-se: Na sua opinião, qual o grau de importância na padronização nas suas tarefas diárias?

Gráfico 1. Percentual da primeira questão do questionário.



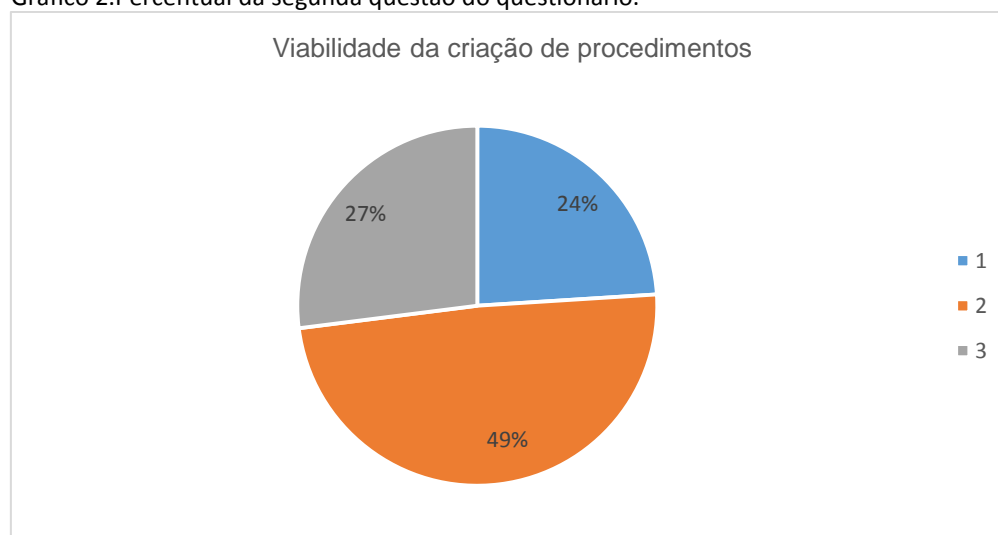
Legenda: 1-Muito Importante; 2 – Importante, 3 – Não tem importância e 4 - Indiferente.
Fonte: O Autor, 2014.

A partir do gráfico 1 é possível verificar que 65% dos entrevistados acreditam que é importante padronizar as atividades diárias do gerente comercial, pois com esse roteiro sendo praticado as atividades se tornariam mais práticas e sequenciais, auxiliando de forma direta com um pré-planejamento do seu dia. Já os que foram indiferentes (21%) ou que consideraram sem importância (14%) acreditam que o planejamento precisa ser estruturado para que seja prático, pois se não houver uma estrutura para que este planejamento seja colocado em prática fica muito difícil de conseguir realizá-lo. Nesse caso é interessante aplicar a ferramenta de gestão PDCA, porque a partir dela torna-se possível um controle de todo o processo, permitindo uma melhoria contínua desses problemas enfrentados.

Para que a implementação da padronização das tarefas diárias seja aceita, ser considerada eficaz e relevante pela maior parte dos funcionários, é importante que a mesma seja realizada desde o início da carreira, desde os jovens talentos, os recém formados que estejam entrando no mercado de trabalho como jovem aprendiz, pois os mesmos são ambientados desde o início, na função que terá no futuro, com tarefas e responsabilidades compatíveis com o cargo pretendido, além de uma ótima preparação para um futuro gerente comercial.

A segunda questão conforme gráfico 2: Você acha viável a criação de procedimentos no atendimento ao cliente, onde suas tarefas são enumeradas, devendo ser realizadas em uma ordem específica?

Gráfico 2. Percentual da segunda questão do questionário.



Legenda: 1 – Viável; 2 – Inviável e 3 – Indiferente.

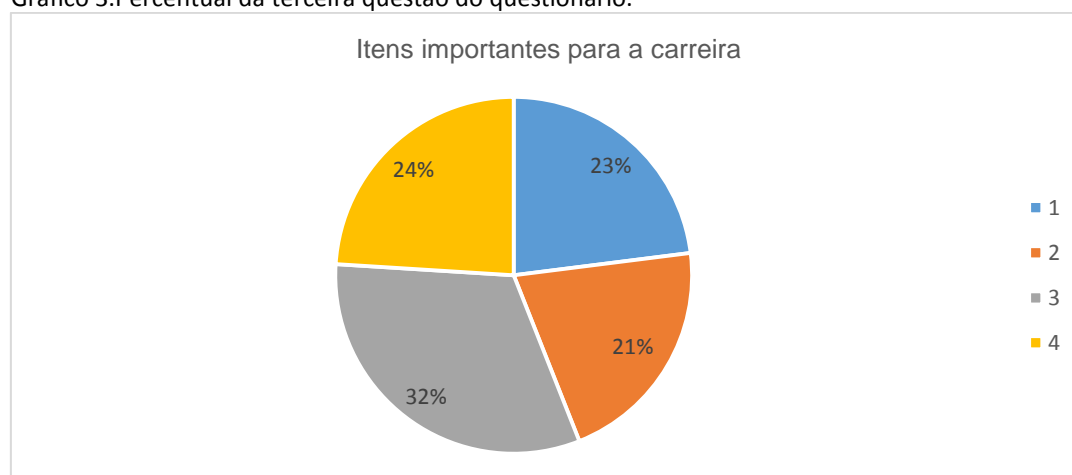
Fonte: O Autor, 2014.

Nos resultados apresentados visualiza-se no gráfico 2, que praticamente a metade dos entrevistados (49%) consideram inviável, evidenciando que essa prática, onde se determina uma ordem específica de procedimentos dificilmente funcionaria, devido ao fato desse tipo de trabalho se tratar de atendimento direto a cliente, sendo impossível realizar funções programadas sem haver interrupções dos mesmos. Outros consideram a prática uma boa ferramenta e que auxiliaria na padronização de tais procedimentos e definiria as prioridades de uma forma geral, direcionando cada passo a ser dado pelo funcionário e assim evitaria esquecimentos de repente de algo que pode

passar despercebido devido as pressões vivenciadas diariamente nessa função.

Outra situação avaliada pelo questionário foi em relação a carreira e a sua importância para o funcionário sendo assim o gráfico 3 representa: O que você considera mais importante para trilhar sua carreira na empresa:

Gráfico 3. Percentual da terceira questão do questionário.



Fonte: O Autor, 2014.

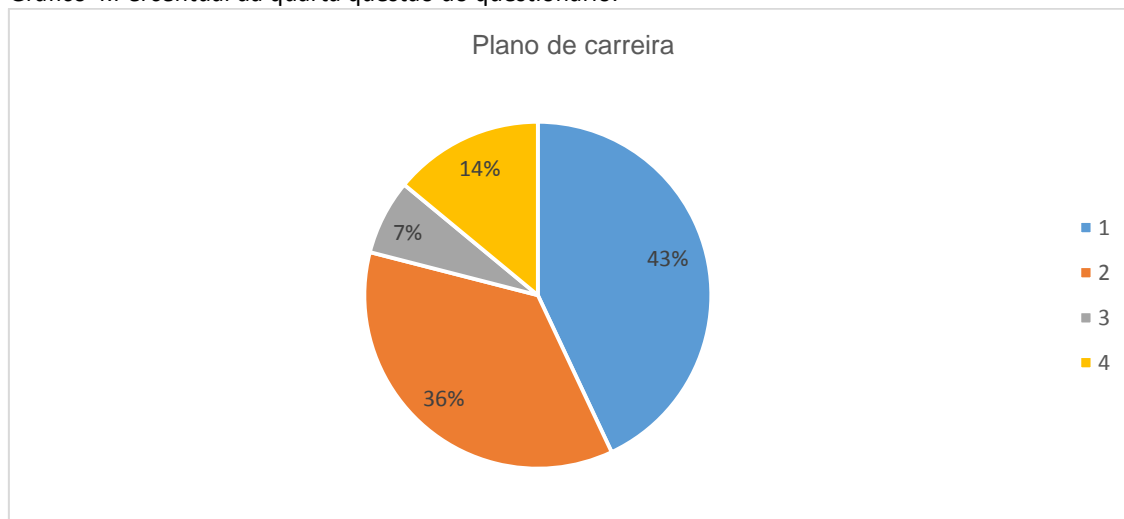
Verifica-se por meio do gráfico 3 que houve paridades entre o que os funcionários consideram importante para dar seguimento em sua carreira no banco atualmente, mas entre eles o que se destaca por pequena diferença de percentual é a perspectiva de crescimento profissional na instituição que é de 32%. Nesse contexto segundo Campos (2000), atualmente não é isso que vem ocorrendo nos bancos, pois os mesmos acumulam mais com o trabalho dos estagiários, uma vez que os contratos relativos a estágios não exigem o cumprimento do contrato coletivo de trabalho. Estes trabalhadores são geralmente jovens, estudantes e, em alguns casos, menores de 18 anos.

Ao analisar estes resultados conclui-se que os benefícios não é o principal fator que o colaborador analisa para se manter na empresa ou até para seguir carreira na mesma, sendo demonstrado que é a soma desses benefícios que influenciam na permanência do mesmo. Nesse caso verifica-se que é importante para a empresa manter o foco não somente em um item entre esses avaliados e outros que existam, mas que evidencie quais são seus benefícios oferecidos e principalmente seus diferenciais e assim obter grandes

sucessos em seus planos de carreira e evitar perda de talentos para o mercado. Para se ter sucesso é importante que esse plano seja implantado na cultura da organização.

O gráfico 4 representa o seguinte: Como você avalia a importância de um plano de carreira?

Gráfico 4. Percentual da quarta questão do questionário.

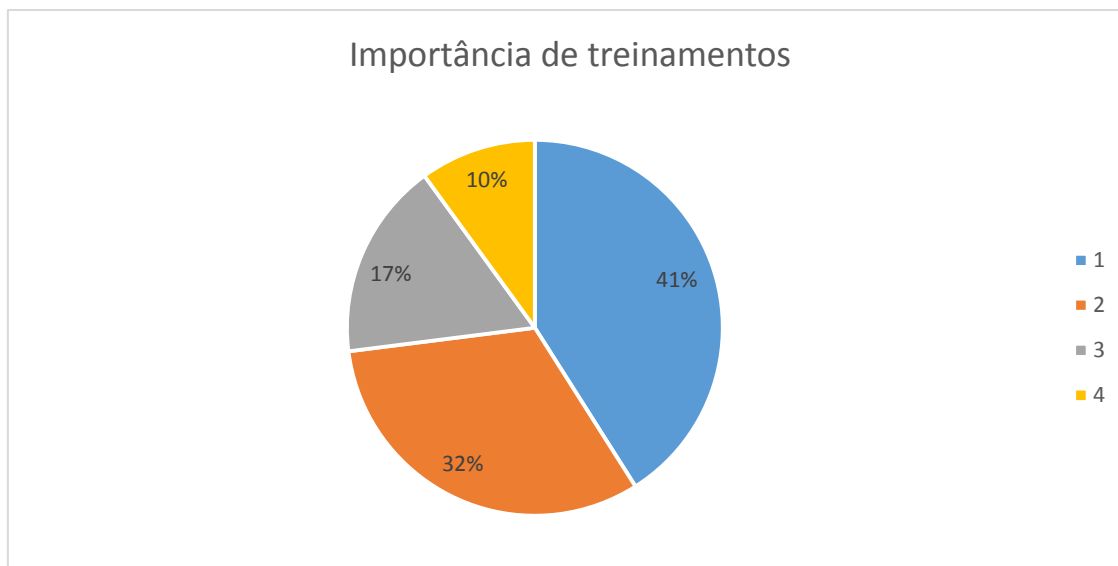


Legenda: 1 – Muito Importante; 2 – Importante, 3 – Não tem importância e 4 - Indiferente.
Fonte: O Autor, 2014.

Verifica-se no gráfico 4 que os entrevistados que consideraram muito importante ou importante um plano de carreira soma 79%, os mesmos consideram que este plano de carreira tem que ser transparente, objetivo, com meritocracia, para que todos tenham condições de igualdade para buscar as oportunidades propostas. Já os que acharam indiferente ou consideram que não tem importância, até certo ponto se interessam em um plano de carreira, mas não acreditam que terá um plano de carreira com transparência e igualdade de oportunidades.

No gráfico 5 diz: Qual a importância de treinamentos específicos na sua função?

Gráfico 5. Percentual da quarta questão do questionário.



Legenda: 1 – Muito Importante; 2 – Importante, 3 – Não tem importância e 4 - Indiferente.
Fonte: O Autor, 2014.

Em relação as opiniões sobre treinamentos específicos para as funções, percebe-se que 73% dos entrevistados acreditam que a preparação com cursos ajudaria no desenvolvimento diário de suas funções. Ainda acham que os resultados podem melhorar com este tipo de treinamento. Já 27% que consideram indiferente ou que não tem importância, acreditam que este tipo de treinamento não vai influenciar no resultado ou facilitar o seu dia-dia.

No sistema financeiro atual, em que os bancos deixaram de ser meros intermediários financeiros para serem também prestadores de serviço, o trabalhador bancário passa a ser muito mais um vendedor de informações do que um prestador de serviços no sentido de intermediar uma operação de crédito. “O bancário não manuseia mais tanto dinheiro, ele manuseia informações”. Para que este trabalhador possa estar “pronto” para esta atividade, ou seja, para manusear informações, precisa ter conhecimento e principalmente sobre o mercado financeiro, que é cada vez mais exigente e reciclado, em que operações novas surgem, e operações “velhas” (não tão velhas), deixam de existir.

Para se obter funcionários trabalhando em altos níveis de excelência é necessário criar cursos voltados para o dia a dia, que contemplem as funções, as maiores dúvidas, visão para análise, identificação de novas oportunidades, como criar situação e oportunidades de negócios. Dentro disso é importante para o mesmo ter oportunidades de crescimento intelectual proporcionado pela

instituição por meio de cursos oferecidos por ela mesma ou até oferecer incentivos financeiros para que o funcionário possa procurar por conta própria especializações na área em que ele exerce suas funções.

Ficou claro com a análise que as formas de qualificação dadas como adequadas nas instituições apresentaram muitas contradições entre si, principalmente nas que se referem às relações de trabalho e a capacitação dos trabalhadores. Os treinamentos são realizados apenas internamente, bem diferentes das práticas administrativas dos recursos humanos e provocam percepções distorcidas nas pessoas, pois ocorre o fato dos empregados serem exigidos com base na nova proposta de trabalho, mas os mesmos não foram treinados para a assimilação dessa nova competência. Ocorrendo nessa situação o estresse e de certa forma medo dos funcionários, em detrimento da produtividade, por causa da distância entre o que é exigido e as reais condições de trabalho que são realmente oferecidas.

Diante dos levantamentos realizados e das análises averiguadas foi possível detectar entre os funcionários que é primordial além da efetivação de qualificação individual por meio de cursos entre outros métodos de ensinamento, a empresa deve se atentar em criar benefícios e incentivos para que as pessoas se desenvolvam e queiram continuar na função, dando incentivos salariais, participação nos resultados, incentivar o desenvolvimento e qualificação dos funcionários. Assim como também criar barreiras para não perder pessoas e diminuir a evasão de funcionários qualificados, talentosos e produtivos. Criar quadros curriculares para que bons colaboradores, que tenham um alto grau de conhecimento, não sejam desligados por um momento ruim, fazendo com que esses sejam requalificados, recuperados, reaproveitados.

O grande problema hoje para a empresa é ajustar os seus preceitos em mundo globalizado que teve diversas mudanças nesse setor e a flexibilidade organizacional que o mercado tem exigido. Se adequar aos planos de gestão baseada nas estratégias que tem sido elaborada especificamente para as mudanças organizacionais não garantem as empresas e nem aos funcionários satisfação, pois o discurso formal é bem divergente da realidade gerencial que são encontradas no banco.

O custo de desenvolvimento de um funcionário é muito alto, não se deve desenvolver profissionais, capacitá-los e depois perdê-los sem motivos evidentes ou pela falta de investimentos individual ou incentivos da própria empresa, pois além de ter o custo de preparação e não usufruí-la ainda coloca-se em disponibilidade no mercado pessoas altamente capacitadas para os concorrentes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente tem ocorrido profundas transformações no sistema bancário brasileiro e esse vem ocorrendo devido a globalização e dos processos de privatização e fusão de grandes instituições financeiras. As referidas mudanças têm interferido negativamente e diretamente na motivação e satisfação do funcionário no trabalho, pois a visão da empresa é crescer, maximizar seus lucros e o funcionário fica apenas como um instrumento sem valor e que deve atingir suas metas e objetivos independente dos problemas que vem ocorrendo dentro da instituição, caso isso não ocorra o mesmo fica para trás e sem chances de crescimento dentro da empresa ou até mesmo poderá ser descartado.

A globalização aliada as novas tecnologias e as novas formas de trabalho impostas tiveram grande influência nos sentimentos de instabilidade e a imprevisibilidade dos funcionários do setor, onde o mesmo há tempos atrás quando ingressava nesse ramo tinha no pensamento que este seria o trabalho para a vida toda, com o tempo, dedicação e capacidade subiria os degraus e atingiria sua meta, sempre com perspectivas de crescimento, hoje o pensamento é bem diferente, possui um caráter transitório e sem estabilidade, devido a isso fica claro a importância da implantação de planos de carreira.

Verificou-se a importância da criação de procedimentos para as tarefas diárias, porém a mesma deve ser elaborada de forma que não afete o atendimento direto ao cliente e auxilie o funcionário em suas funções. Esses procedimentos devem ser baseados no cotidiano dos funcionários e assim diminuir as divergências entre o capital e o trabalho, ou seja entre a lucratividade da empresa e a necessidade do empregado, caracterizando-se mais efetivamente por um espaço significativo entre o discurso da organização e as práticas diárias da empresa.

Em relação ao plano de carreira e capacitação dos funcionários as instituições precisam gerir mudanças, mudar o foco, diminuir os discursos onde se promete possibilidades de crescimento, estabilidade do empregado e promessas de qualificações e apresentar planos reais, um segmento de carreira dentro da própria instituição, melhorias de condições de trabalho, mostrar e possibilitar caminhos para o crescimento do profissional, evitar obstáculos para que o funcionários tenham interesse e satisfação de participar de cursos e proporcionar ajuda financeira ao mesmo para suas especializações.

Entretanto é visível a importância de um bom funcionário, qualificado para a empresa, eles procuram e possibilitam mais oportunidades para esses, mas é importante ressaltar que a empresa deve sempre e ao máximo possibilitar boas condições de trabalho e permitir o crescimento intelectual do mesmo, a partir de investimentos com capacitação, que é um fator de extrema importância, além disso deve-se proporcionar um treinamento adequado e a longo prazo para os funcionários que estão adentrando nesse sistema, sendo assim esse empregado quando chegar ao ponto de admitir funções de gerência, entre outras, estará apto para a realização de seu trabalho com excelência e competência para tal cargo, sendo adquirido a partir de um bom plano de gestão de carreira.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO, P.O. A evolução recente do setor bancário no Brasil. Cultura Acadêmica São Paulo. 2009. 322 p. ISBN 978-85-7983-039-6. SciELO Books. Disponível em: <<http://books.scielo.org>>. Acesso em: 21/09/2014.

CAMPOS, E.M. A política de formação profissional do sindicato dos bancários de Curitiba em face da reestruturação capitalista. 2000. Dissertação. Curitiba.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. Edição 4. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. Pesquisa exploratória. São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa: Características, usos e possibilidades. V.1, número 3. 1996. Caderno de administração. FEA – USP. São Paulo.

PERES, J.L.P. Gestão de carreira: uma questão de autoconhecimento. VIII CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2011. Disponível em: <www.convibra.com.br>. Acesso em 15/08/2014.

PERILLO, M. A Gestão do Conhecimento na Prática. O Conceito de Gestão do Conhecimento. Revista HSM Management. Revista 42 janeiro-fevereiro 2004. Disponível em: <<http://www.paradigma.com.br/gestao-do-conhecimento-na-pratica/artigos/gestao-do-conhecimento-na-pratica>>. Acesso em: 21/09/2014.

SANTOS, A.R. *et al.* Gestão do conhecimento como modelo empresarial. Capítulo 1. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_sumario.htm>. Acesso em: 17/09/2014.

SOARES, M. T.D.A e RATTON, C. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez. 1999.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações. 1998. Rio de Janeiro.

VIANI, J. e OYAMADA, G. Gestão de carreira: lição também vale para as empresas. 2013. Disponível em: <<http://www.senior.com.br/gestao-de-carreira-licao-tambem-vale-para-as-empresas/>>. Acesso em: 15/08/2014.